



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY  
DENMARK

## Når nye idéer møder organisationen

*En diskussion af mellemlederes betydning for udviklingen af succesfulde entreprenante aktiviteter i virksomheden.*

Lassen, Astrid Heidemann; Sørensen, Brian Vejrum

*Publication date:*  
2007

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Lassen, A. H., & Sørensen, B. V. (2007). *Når nye idéer møder organisationen: En diskussion af mellemlederes betydning for udviklingen af succesfulde entreprenante aktiviteter i virksomheden..* Paper præsenteret ved Ledelse fra viden til handling, Aarhus, Danmark.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

**Når nye idéer møder organisationen: En diskussion af mellemlederes betydning for udviklingen af succesfulde entreprenante aktiviteter i virksomheden.**

Astrid Heidemann Lassen\* og Brian Vejrum Wæhrens

Center for Industriel Produktion, Aalborg Universitet,  
Fibigerstræde 16, 9220 Aalborg, Denmark

Kategori: Forskningsbaseret artikel

\*corresponding author: [ahl@production.aau.dk](mailto:ahl@production.aau.dk) (ph# +45 9635 7109)

## 1. Artiklens ærinde

Gennem de sidste årtier er der i stadig stigende grad blevet fokuseret på vigtigheden af entreprenant adfærd i etablerede virksomheder, som en måde hvorpå der kan skabes kontinuerlig innovation og konkurrencemæssige fordele i dynamiske markeder (Miller and Friesen, 1983; Covin and Slevin, 1991, 2002; Lumpkin and Dess, 1996; Antoncic and Hisrich, 2003). Der refereres til dette fænomen vha. en række forskellige begreber som intrapreneurship, corporate entrepreneurship, entrepreneurial orientation osv, alle med større eller mindre overlap. I stedet for at tage udgangspunkt i en bestemt teoretisk konstruktion fokuserer vi i denne artikel på en bred forståelse af entreprenant adfærd og aktivitet ud fra den innovative kompetence dette medfører for organisationen.

Entreprenant aktivitet i etablerede virksomheder er således baseret på evnen til at spotte nye idéer og oversætte disse til den pågældende organisatoriske kontekst, for på denne måde at bygge bro mellem eksisterende kompetencer, skabe nye kombinationer, og udfordre eksisterende mind-sets og metoder. På denne måde ses entreprenant aktivitet som både skabende for nye organisatoriske rammer samt i høj grad også som at være skabt gennem og betinget af den eksisterende organisatoriske kontekst.

Megen litteratur om entreprenørskab i eksisterende virksomheder sætter individet i centrum for skabelsen af denne innovative kompetence (Schumpeter, 1934; Pinchot, 1985; Herron, 1992; Gaglio and Katz, 2001; Shane, 2003; Baron, 2006). Vi mener dog, at isoleret set er det meget begrænset, hvor stor indflydelse den individuelle medarbejder har, f.eks. hvis ikke den organisatoriske ramme understøtter entreprenant aktivitet eller hvis der ikke er ressourcer tilgængelige. Set i dette lys bliver betydningen af institutionaliserede aktør/organisation forhold interessante, da udformningen heraf kan vise sig afgørende for skabelsen af grundlag for de dynamiske egenskaber, der forbindes med løbende at kunne introducere succesfulde innovative tiltag. Disse institutionaliserede forhold kommer til udtryk gennem organisatoriske idiosynkratiske rutiner og handlinger, hvorfor fokus i denne artikel placeres her.

Den ressourcebaserede tilgang er én central drivkraft bag forskning i indflydelsen af hverdagshandlinger, da det her konkluderes, at strategiske fordele ofte findes i idiosynkratiske rutiner og handlinger (Barney 1991). Dog arbejdes der indenfor denne teoritilgang ikke yderligere i dybden med disse rutiner og adfærdsmønstre, pga. det ontologiske udgangspunkt for tilgangen.

Ikke desto mindre peger meget på, som indikeret ovenstående, at netop forståelsen for, hvorledes hverdagens rutiner skaber strategiske valg og konsekvenser i entreprenante aktiviteter er central. Dette behov imødekommes til dels i det såkaldte "praxis turn" (Jarzabkowski 2005), der ser strategi som, hvad organisationer *gør* snarere end noget de *har*, og således åbner op for interessen for betydningen af funktioner udført i hverdagens organisatoriske liv. Dette "praxis turn" er dog mangelfuldt i og med, at forskere i vid ustrækning koncentrerer deres indsats om enten strategisk aktivitet på det intra-organisatoriske niveau eller på den samlede effekt disse aktiviteter har på makro niveau.

Målsætningen for denne artikel er derfor at diskutere forbindelsen mellem entreprenant aktivitet og strategiske udfald. Dette baseres på en forståelse af entreprenant innovation som en proces, der består af kontinuerlig de-konstruktion og konstruktion af, hvad der forstås ved meningsfyldt innovation i en organisatorisk kontekst.

For at forstå denne proces fokuserer vi primært på mellemlederens betydning, som mægler mellem individuelle aktørers idéer og ønsker og den organisatoriske struktur. Mellemledelsens rolle er blandt andet også undersøgt af Schön (1983), Balogun og Johnson (2004), og Balogun og Johnson (2005), hvis studier kaster lys over rollen som reflekterende praktiker, der forstår at oversætte abstrakte idéer til konkrete resultater. Men der er stadig brug for yderligere diskussion af, hvorledes handlinger på mellemledelses niveau former og er formet af organisatoriske forhold og strategiske hensigter i entreprenante processer.

Forskningsspørgsmålet i fokus i denne artikel er således: *"Hvilken betydningen har mellemlederen, når nye idéer møder organisationen og begynder at interagere med den eksisterende organisatoriske ramme?"*

## 2. Den konceptuelle baggrund

Til dags dato er der kun i mindre omfang blevet fokuseret på den betydning mellemledelsen har for udviklingen af virksomhedsbaseret entreprenørskab. Derfor er det stadig uklart, hvilke roller mellemledere spiller i denne proces og på hvilke måder de udfylder disse roller.

Til trods for det hidtidigt mangelfulde forskningsmæssige fokus, kan der dog udledes værdifulde pointer fra både Strategic management og Innovation management, idet der i begge disse teorifelter findes en begyndende anerkendelse af, at mellemlederes bidrag i strategisk forandring og organisatorisk fornyelse kan være særdeles værdifulde. I disse felter identificeres også nøgelfaktorer i organisationen, der kan udgøre forhindringer for mellemlederens arbejde og indflydelse.

Det dominerende syn på mellemledelse er dog til stadighed præget af, at den primære funktion på dette niveau anses for at være monitorering af aktiviteter og rapportering til/fra topledelsen. I en kontrol-orienteret organisation kan dette synspunkt have sin berettigelse, men, som Pettigrew et al. (2003) fremhæver, må denne rolle ændres i takt med at virksomheder adopterer nye og mere innovative former at organisere sig på, og dermed blive et vigtigt redskab til at håndtere en række indflydelsesrige omstændigheder. Disse omstændigheder omfatter for eksempel:

- Fokus på øget gennemtrængelighed af virksomhedens grænser samt udvikling af netværk, samarbejdsrelationer og alliancer der skaber større behov for relationsledelse.
- Tendensen til at virksomhedshierarkier i selv traditionelle virksomheder bliver fladere, og der opbygges mere kooperative arbejdsformer og ledelsesstile. Dette kan evt. bevirke at mellemledelsens traditionelle kontrollerende rolle udviskes, og at der i stedet sættes større fokus på deres evner til at indgå i og igangsætte meningsdannelse og meningsgivelse i aktiviteter.
- Behovet for at udvikle mere kreative, fleksible og læringsorienterede virksomheder, som kan håndtere det hurtigt omskiftelige konkurrencemæssige miljø.

Der synes at være generel konsensus blandt både teoretikere og erhvervsfolk om behovet for at skabe organisatoriske konfigurationer, der kan omfavne de ovennævnte dimensioner. Men hvordan dette gøres er stadig ikke tilstrækkeligt tydeliggjort. Særligt

hvorledes virksomheder balancerer eksisterende aktiviteter med nye innovative målsætninger og organisationsformer er uklart og derfor et interessant område for fortsat forskning. Vi fremhæver, som også kommenteret af Pettigrew et al. (2003), at spørgsmålet om mellemlidelsen rolle er helt central for denne debat, idet ledere på dette niveau i deres daglige aktiviteter er konfronteret med behovet for at skabe balance mellem innovativ udforskning og effektiv udnyttelse (March, 1991), når de designer nye produkter, taler med kunder, udvælger idéer, planlægger projekter, ansætter medarbejdere, og prioriterer og igangsætter aktiviteter.

Et mere omfattende review af mellemlidelsens betydning i virksomhedsbaserede entreprenørskab kan findes i Hornsby et al. (2001), der dygtigt belyser potentialet for at mellemlidelsen her har en central betydning. I denne artikel vil vi dog specifikt pege på det væld af roller mellemlidelsen har i kraft af kravet til at de både evner at forstå vigtigheden af at bryde med de vante institutionelle rammer, igennem f.eks. sanktionering af skunk work og understøttelse af perifere visioner, og faktisk udføre dette i deres daglige arbejde via kommunikation og aktiviteter (Kanter, 1982). Vi placerer således mellemlidelsen arbejde i krydsfeltet mellem *at tænke* over organisatoriske aktiviteter og den *faktiske udførelse* heraf (Nonaka, 1994). I dette perspektiv spiller mellemlidelsen derfor muligvis en helt central rolle i for, hvorledes der skabes mening i organisationen, hvad end det er i forbindelse med eksisterende projekter eller introduktion af nye initiativer, da de er centralt placeret i organisationen og har adskillige både laterale og horisontale kontaktpunkter (Nonaka, 1994).

Det interessante spørgsmål i denne forbindelse er således ikke, om mellemlidelsen har en central betydning, men hvorledes denne betydning udspiller sig, og hvilke forhold der har indflydelse på, om mellemlidelse kan udfylde disse roller succesfuldt og derigennem stimulere virksomhedsbaseret entreprenørskab.

Med andre ord foreslår vi således, at mellemlidere gennem de aktiviteter på mikro-niveau, som de indgår i, producerer strategisk effekt for nyskabende initiativer; en indflydelse som muligvis er afgørende for levedygtigheden af disse projekter. Hvor dette hidtidig primært har været diskuteret i form af, hvad mellemlidelse bør gøre, mener vi i stedet, at det er interessant at fokusere på, hvad mellemlidere rent faktisk gør og hvorledes dette interagerer med den organisatoriske kontekst som drivkraft for innovation.

### 3. Artiklens fundament

Artiklen er baseret på konceptuelle diskussioner, der understøttes af empiriske illustrationer fra case-studier af, hvorledes to danske SME's introducerede nye produktområder i de eksisterende produktporteføljer og systemer. Denne proces havde i begge tilfælde betydningsfulde implikationer for de eksisterende produktområder. Case-studierne fokuserer på handlinger på mellemliderniveauet foretaget i forbindelse med introduktionen af nye idéer og initiativer, og i særdeleshed på de dynamiske effekter af strategiske episoder (episoder eksplicit orienteret mod dannelsen af en strategisk målsætning) som en måde, hvorpå entreprenante aktiviteter indplaceres i det bredere aktivitetssystem. Der udledes både positive og negative mønstre fra casene, hvilket giver et nuanceret billede mellemlidelerens rolle i disse processer.

Begge cases er udarbejdet i virksomheder involveret i high-end teknologiske innovationer, og illustrerer centrale aspekter ved mellemlidelsen. Begge cases er udviklet på baggrund

af en række kvalitative semi-strukturerede interviews med primært topledere, mellemedere, og udviklingsmedarbejdere. De to case-studier er ikke direkte sammenlignelige på alle punkter, men ikke desto mindre har vi fundet det særligt interessant at kunne observere mønstre i proces karakteristika og afgørende faktorer for mellemedelsen udfoldelsesmuligheder og/eller mangel på samme. Derfor er casene velegnede til at eksemplificere og underbygge de konceptuelle diskussioner i artiklen. I de følgende afsnit introduceres de to cases.

### **3.1 Alpha**

Denne case omhandler en mellemstor dansk software virksomhed, som her kaldes Alpha. Alpha blev etableret i 1996 og havde meget hurtigt ca. 100 ansatte. Virksomheden producerede software produkter brugt til at manøvrere i komplekse informationssystemer, og oplevede fra start kun meget få problemer i at overbevise potentielle investorer om potentialet i disse produkter. Pga. den store investorbilighed eksisterede virksomheden i et slags væksthuse, hvor den havde innovation som den centrale livsnerve og var relativt afskærmet fra de gængse markeds kræfter af risikovillig investorkapital.

Her kunne virksomheden holde deres primære fokus på udviklingen af en teknologisk platform, som skulle give dem en meget stærk position i markedet. Det viste sig dog, at der i denne proces var meget usikkerhed omkring hvilken position virksomheden skulle sætte på, og hvordan den skulle gøre dette. Denne forvirring og det dertil kommende flydende fokus blev af topledelsen betragtet som en nødvendig konsekvens af at beskæftige sig med nyskabende teknologi og derigennem at skulle skabe helt nye markeder.

Virksomheden nåede dog efterhånden et modenhedsniveau, hvor der oplevedes et stigende pres for øget markedsorientering og dermed en omsætning af basis teknologier til færdige produkter understøttet af et supportsystem. Dette pres satte fokus på emner som 100% færdiggørelse af produkter, vedligeholdelse, service og profit, og skabte et stigende behov for, hvad blev opfattet som, professionel ledelsespraksis.

Virksomheden arbejdede således intensivt med at skabe grundlag for proces-udvikling og -forbedring i et løst koblet projektmiljø. Procesforbedring skal i denne forbindelse ses ud fra et behov om at fastholde medarbejderne og deres motivation og kreativitet, i en industri, som var kendt for sin udbredte rotation af medarbejdere. Det er altså i dette lys, at man ønskede at introducere en større professionalisme i virksomhedens processer således, at organisationen kunne understøtte en effektivitet i arbejdsafviklingen, og skabe mulighed for markeds lancering. Procesudviklingsinitiativet havde således forgreninger til alle niveauer af organisationen og stillede krav til en større bevidsthed om samspillet mellem organisation, projektgruppe og den enkelte medarbejder samt omkring forskellige roller og deres betydning for de nærmeste omgivelser.

En central udfordring for ledelsen var den grundlæggende forståelse af, at virksomheden skulle og kunne producere verdens bedste produkter og at fokus udelukkende skulle ligge her. Topleledelsen understøttende denne forståelse ved kontinuerligt at fortælle succeshistorier herom, der var opstået i samarbejde mellem kunder, investorer og mindre benchmark øvelser. Dette ansås som værende vigtige redskaber til at skabe fælles værdier og sælge virksomheden til omverdenen. Dette fokus på udelukkende at søge "det bedste" havde dog både fordele og ulemper. På den ene side var det en stærk motivationsfaktor for de ansatte at føle sig som del af noget banebrydende. En softwareudvikler udtrykte det således: *"Her har jeg mulighed for at være del af noget stort, og jeg har ikke tænkt mig at lade den mulighed slippe fra mig."* På den anden side viste

dette fokus sig også at være en hæmsko, idet nogle projekter blev hængende i organisationen og var meget svære at stoppe eller færdiggøre, da der altid kunne foretages forbedringer fra en teknisk synsvinkel, uden at tage højde for om det øgede kundeværdien. En mellemlider forklarede *"Hele denne virksomhed er udviklingsorienteret. Selv salgsfunktionen tænker mere på hvad det næste mon bliver, end på at sælge det vi allerede har at tilbyde."* Mange halvfærdige projekter sled på motivationen for medarbejderne, og mange begyndte at stille spørgsmålstegn ved, om det høje ambitionsniveau konfliktede med de daglige realiteter. En anden faktor der bød på ledelsesudfordringer var, at virksomhedens organiske vækst skabte stadig større diversitet både i funktioner og HR profil. Hvor Alpha fra start var en stærk integreret enhed, blev virksomheden langsomt et langt mere mangfoldigt arbejdsmiljø. Dette begyndte at tære på kulturen og den fælles forståelse af, hvad virksomhedens fokus kunne og burde være.

Den overordnede udfordring var klar for alle, nemlig omsætning af grundteknologier i en forretningsmodel og konkrete produkter. Men i den konkrete hverdag var denne abstrakte opgave ikke let omsættelig. Flere projekter konkurrerede om ressourcer, legitimitet og opmærksomhed og opnåede udelukkende en lokal forankring visse steder i virksomheden. Skift i opgave og roller var en del af hverdagen, også på trods af at disse som hovedregel var skabt som et resultat af det interne samspil, da kunder endnu ikke spillede nogen nævneværdig rolle. Derfor syntes denne dynamik i overvejende grad, at være indenfor virksomhedens egen kontrol. Følelsen af kontrol var dog bestemt ikke fremherskende af flere grunde, (1) et tvetydigt og uklart billede af potentielle kunder, samt hvilken opgave, der skulle løses for at servicere disse, (2) modstridende identitetsopfattelser, (3) uklar rollefordeling i organisationen overordnet samt i forbindelse med projekt gennemførelse, (4) en dominerende teknologifascination, som var spredt på flere mere eller mindre usammenhængende teknologidomæner, som man havde svært ved at omsætte i konkrete produkter grundet en udpræget usikkerhed om, hvad dette skulle være, samt manglende viden om hvordan dette arbejde konkret kunne gribes an.

Topledelsen diskuterede disse problemer og besluttede at der var brug for bedre koordination, kommunikation og øget bevidsthed om fælles afhængighed mellem de forskellige units og aktiviteter. Diskussionen af disse faktorer udgjorde rammen omkring nye organiseringsideer, hvis forankring skulle være en følsom balancegang mellem disse forskellige hensyn. Virksomhedens struktur blev inddelt i to overordnede dele; en udviklingsafdeling og en operationsafdeling, hver med en funktionel leder og en række mellemledere. Formålet var at skabe en synlig overdragelse af færdige produkter til et driftmiljø, som skulle varetage alle kunde relaterede opgaver såsom salg, integration, servicering og vedligeholdelse.

I praksis viste dette sig at være yderst besværligt, fordi man grundet produktets kompleksitet havde haft svært ved at afklare gensidige forventninger, mens selve overleveringsprocessen viste sig at være mere kompleks end først antaget, hvilket i praksis betød, at udviklere reelt også varetog mange af de opgaver, man havde tiltænkt operations. Samspillet mellem de to enheder var præget af en grundlæggende mangel på fælles viden om den fælles opgaves karakter og en manglende praktisk erfaring med at industrialisere basis teknologier, hvilket gjorde det særdeles svært at gennemføre den fysiske og aktivitetsmæssige adskillelse, som de nye organiseringsideer foreskrev.

En anden konsekvens af reorganiseringen var etableringen af tre kompetencegrupper baseret på tre uafhængige moduler i software udviklingsprocessen; server niveauet, mellem niveauet, og bruger interface niveauet. Den nye inddeling skabte mulighed for at re-designe arbejdsopgaverne samt introducere et matrix-inspireret mellemlidelses system bestående af projektledere og kompetenceleder (se table1).

| <b>Topledelse</b><br>3 personer  | <b>Kompetence ledelse</b><br>3 personer  | <b>Projektledelse</b><br>6 personer  |
|--|--|--|
| Strategisk planlægning i samarbejde med bestyrelse og advisory board.              | Personale ledelse (ansætte, kompetenceudvikling, lønforhandlinger, etc.)   | Daglig ledelse, uddelegering af arbejde, follow-up på individuelle projekter                           |
| Efterspørger leveringer – men kender ikke altid de indholdsmæssige detaljer heraf. | Prioriterer nye idéer og igangværende projekter, sætter rammerne for projektlederne, er tekniske rådgivere på projekterne. | Ansvarlig for opgaver og deres kvalitet. Præsenterer resultater for kompetence ledelsen hver 3. måned. |
| Fokus på at etablere den overordnede retning for virksomheden                      | Fokus på at danne generelle rammer for arbejdet og udviklingen.  | Fokus på udførsel af arbejdet.   |

**Table 1: Ny ledelsesstruktur i Alpha**

Mellemlederne i dette system havde det fra start meget svært i organisationen pga. i ovennævnte problemstillinger i forbindelse med udviklingsorientering, kultur, løbende skift i fokus. Men også mellemledernes manglende erfaring med deres egen rolle og med mellemledelse generelt.

Mellemledersystemet stod derudover også overfor udfordringen, at de nye kompetencegrupper var meget forskellige og brugte forskellige måder at organisere sig på. Gruppen omkring server-niveaet bestod af en lille, integreret gruppe, der hovedsageligt bestod af veletablerede medarbejdere i virksomheden, med en lang uddannelsesmæssig baggrund, og som arbejdede meget autonomt. Denne gruppe blev betragtet som R&D sektionen i virksomheden. Gruppen omkring mellem-niveaet bestod omvendt af relativt nye medarbejdere med korte til mellemlange uddannelser bag sig. Denne gruppe blev ledt af to veletablerede medarbejdere, som blev udpeget til mellemledere. Gruppen blev anset for at være det afsluttende led, der skulle lave udviklede produkter funktionelle for brugerne, og det gjorde de i vid udstrækning ved at lave standardiserede frameworks. Gruppen omkring bruger-interface blev anset som en support-funktion til de andre grupper, og deres primære funktion var at sikre brugervenlighed gennem designet af bruger interfacet.

Kompetencegrupperne havde adskillige problemer med at relatere til hinanden, om end de var indbyrdes afhængige. Hver gruppe opbyggede egne arbejdsrutiner og idéer om, hvad der var vigtigt eller ej at fokusere på. Den brede mellemledergruppen var opmærksomme på problemet, og etablerede et projektkontor, der skulle fokusere på forbedringsinitiativer på tværs af grupperne. Ugentlige projekt-review møder blev påbegyndt for at sikre tværgående diskussion og information. Sideløbende blev også en udviklingsgruppe etableret, der skulle arbejde med prioritering og sanktionering af nye idéer. Snart blev det dog tydeligt, at disse initiativer hovedsageligt blev anset som unødigt administration af medarbejderne, og at det derfor ikke skabte den forventede hjælp i hverdagen. De oplevede stadig en meget kaotisk hverdag med mange nye emner at forholde sig til og konstant omprioritering af deres arbejde.

Et argument der ofte blev hørt i disse diskussioner var, at kompleksiteten i arbejdet og de mange usikkerhedsmomenter virksomheden stod overfor på markedet, gjorde det umuligt at planlægge længere frem end 14 dage. Topledelsen fastholdt således at *"vi bliver nødt til at holde vores muligheder åbne, så vi kan agere hurtigt i forhold til de omstændigheder vi møder"*. For medarbejderne lød dette som en undskyldning for ikke at tage sig tid til at



lede virksomheden og de daglige arbejdsprocesser. Medarbejderne ledte kontinuerligt efter mening i "galskaben", der kunne guide dem i deres arbejde, men fandt i stedet at prioriteter hurtigt ændrede sig, hvilket ofte betød, at dele af deres arbejde blev overflødige, eller ikke levede op til de forventninger, der var skabt i og af andre grupper. Mellemlederne forsøgte at skabe denne mening, og lancerede derfor en udviklingsplan. Planen var målrettet mod de problematiske overgange mellem de tre kompetencegrupper involveret i udviklingsprocessen, og skulle etablere en vis grad af gennemsigtighed og forudsigelighed i denne proces. Denne plan blev dog hverken støttet af topledelsen eller anvendt af medarbejderne, der ikke var villige til at ændre deres ad hoc arbejdsrutiner. Prioriteter fortsatte derfor med at skifte i takt med at folk snakkede sammen over frokost etc., snarere end under formelle møder, der blev aftalt for at planlægge processen. Mellemlederne stod derfor overfor en særdeles svær opgave, og formåede ikke at åbne op for måder, hvorpå de forskellige grupperinger i fællesskab kunne fortolke hvad og hvordan ting skulle gøres.

### **3.2 Beta**

Denne case handler om en mellemstor dansk høj-teknologisk virksomhed, der her kaldes Beta. Beta blev grundlagt i 1976 af to brødre. Det var en typisk iværksættervirksomhed, hvor mange opgaver blev varetaget af meget få personer. Brødrene var primært drevet af en personlig interesse i at optimere kvaliteten af guitar-pedaleffekter, som på daværende tidspunkt var støjende og gav musikere en negativ lyd-oplevelse. Virksomhedens udgangspunkt blev derfor at udvikle produkter med en markant højere produktkvalitet. En idé til udvikling af en ny teknologisk tilgang hertil blev det afgørende grundlag for virksomheden. Særligt den ene brors interesse og flair for teknologi og hans evner til at kreere nye ideer var udgangspunkt for at udvikle den høje kvalitet, og det gav hurtigt virksomheden et stærkt navn i industrien.

I 1985 skiftede Beta som en af de første virksomheder i verden fra analog til digital signalbehandling, og op igennem 80'erne forøgedes omsætningen og salg på det internationale marked gennem first-mover fordele. Det kontinuerlige fokus på at udvikle nye teknologiske muligheder, og udnyttelsen af disse i produkter af særdeles høj kvalitet gjorde Beta til markedsleder med flere produkter. Men til trods for den store succes rent produktmæssigt, formåede virksomheden alligevel ikke at skabe et solidt overskud. Dette forklares følgende ved, at den klare overvægt af udforskning af nye og ukendte teknologier stjal al iværksætternes opmærksomhed, og der ikke blev lagt en fornuftig strategi for effektiv udnyttelse af eksisterende produkter og kompetencer.

Efter flere nær-konkurs oplevelser, indså man derfor i midten af 1990'erne at en anden type ledelse af virksomheden var nødvendig. Derfor blev der ansat en ny koncernchef, der havde et stærkt fokus på at skabe en smallere og mere målrettet strategi for virksomheden, samt at udnytte de eksisterende teknologier og produkter langt bedre i markedet. Det blev bl.a. besluttet at indskrænke fokus til digital signal- og effektbehandling i det professionelle lyd-studio-miljø. Ved at følge denne niche-strategi kunne virksomheden langt bedre specialisere deres markedsføring og nå et specifikt kundesegment.

Et konkret tiltag baseret på den nye strategi var, at Beta tog et større lån for at kunne udvikle et nyt målrettet produkt. I 1995, 1 ½ år senere, blev produktet introduceret. Nu fulgte flere år med op til 40% årlig vækst i omsætningen og stor stigning i medarbejderantal. Baseret på dette ene produkt, blev en serie af 10 varianter

efterfølgende udviklet. Den unikke kombination af den kreative iværksætter-ånd og god forretningsforståelse fremhæves som afgørende for, at denne udvikling fandt sted. Virksomhedens placering i Danmark har desuden også været vigtig, fordi det igennem årene har givet adgang til et høj-specialiseret netværk inden for akustik. Den adm. direktør fortæller, at både direkte konkurrenter og virksomheder i andre brancher, som arbejder med lignende teknologi, indgår i dette netværk, hvor alle drager nytte af samarbejdet.

Opretholdelsen af balance mellem udforskning og udnyttelse i de følgende år har dog ikke været uden problemer. Virksomhedens ledelse har været nødt til konstant at være risikovillig og prøve forskellige veje for teknologisk udvikling såvel som nye markedsmuligheder. I 1997 besluttede Beta f.eks. at påbegynde fokus på software PC plug-ins i stedet for digitale hardware produkter. Dette blev gjort gennem etableringen af en spin-off virksomhed specialiseret i dette område. Samtidig fortsatte både Beta's fokus på maksimal udnyttelse af eksisterende teknologi gennem ekspansion samt grundudvikling af ny og radikal teknologi. I realiteten betød det, at Beta lavede en række høj-risiko investeringer på samme tid. Flere af projekterne gik ikke helt som planlagt, hvilket betød, at Beta var nødsaget til at investere flere ressourcer end planlagt og sætte sig i gæld for at gennemføre disse. Internt i virksomheden har det heller ikke været problemfrit at skabe synergi via balance. En kulturel skillelinie mellem især udviklingsafdelingen og topledelsen illustrerer dette. Topledelsen ønsker markedsorienteret effektivitet, hvorimod mange udviklere søger til virksomheden pga. af et miljø, der lader dem bruge deres brændende passion for nyskabelse og teknologiske præstationer. Gentaget kommunikation fra topledelsen viser, at topledelsen ønsker at udviklerne selv skal være i stand til at balancere behovet for udvikling vs. udnyttelse. Men udviklernes avancerede kendskab til teknologierne bevirker, at de ofte vurderer, at nuværende produkter er forældede, og samtidig at de produkter de finder nyskabende og interessante skyder langt over behovet på det generelle marked.

Stigende fokus lægges derfor på ledelsen af selve den interne udviklingsproces. Modsat tidligere tiders traditionelle fase-opdelte udviklingsmodel, er det i dag en gruppe på fem programledere, som skaber ideer og udvikler nye koncepter. Disse mellemledere har en høj grad af markedsforståelse samtidig med en stor teknologisk indsigt. Og i tillæg til at spotte mulighederne og få ideer har disse folk et omfattende overblik over projekternes forløb i udviklingsprocessen. Efter konceptualisering af produktidéer videregives projektet til en række projektledere som specificerer produkterne og fører dem fra udvikling til markedet. Det betyder, at der dannes en kompetencegruppe omkring projekterne, der udover at have teknologisk indsigt, også har indsigt i markedsforhold, samt hvorledes forskellige typer projektteams bedst sammensættes til hvert projekt. Om end forskellige mellemledere har ansvar for projektet i forskellige faser, trækkes der kontinuerligt på kompetencerne fra den bredere mellemledergruppe for at skabe balance mellem teknologisk muligheder og efterspørgsel fra markedet. Den administrerende direktør understreger, at den tidligere sekventielt faseopdelte model var en invaliderende faktor for innovationsniveauet, idet markedspotentialet og det teknologisk nyskabende ikke begge dele kunne vurderes løbende herigennem.

Beta's struktur er desuden meget organisk og ikke-hierarkisk opbygget. Den høje grad af ansvar, som mellemlederne har, er et nøgleelement til succes og en drivkraft for både teknologisk og personlig udvikling. Særlig kendetegnede er, at der skal være plads til at have det sjovt for at kunne være innovativ. Derfor opfordres og opdrages medarbejderne til et afslappet miljø. En af de faktorer, som der lægges vægt på for skabelse af innovation, er uformel og åben kommunikation. Udveksling og lagring af idéer forgår derfor ikke

gennem et formaliseret system, men er bevist henlagt til åben kommunikation foran kaffemaskinen. Den administrerende direktør er klar over, at et for stort fokus på at levere salgbare produkter til markedet, kan gøre virksomheden blind for andre nyskabende muligheder. Virksomheden må også tænke på fremtidige behov, se udviklingstrends og forstå dem, for på den måde at spotte udviklingsmuligheder.

Måden hvorpå der skabes mening i udviklingstrends og i hvad der forstås som en mulighed er centreret omkring den fornævnte mellemlider-gruppe, idet man har taget konsekvensen af at den meningsfyldte kommunikation mellem topledelsen og udviklingsafdelingen er meget svært opnåelig. Her er mellemliderne afgørende for at omsætte og formidle budskaber, og dermed skabe rammerne for succesfulde entreprenante aktiviteter.

Således kan det ses at Beta's største succeshistorier indenfor de sidste 10 år alle været radikale innovationer, der ikke havde et klart udgangspunkt i hverken topledelsen eller et enkelt sted i udviklingsafdelingen. I stedet var en række individer involveret, og der skabtes en fælles forståelse af de teknologiske muligheder, målgruppens behov, og synergi med eksisterende produkter/teknologi. Produkter baseret på disse teknologier er stadig efterspurgt i dag.

Denne tilgang reflekterer en virksomhedskultur, hvor fokus i høj grad er på individets kompetencer og evner til at tage ansvar. Den symbolske "helt" i virksomheden (metaforisk billede brugt til at udforske respondenternes værdi-sæt i forbindelse med innovation) er til stadighed baseret på en dyb faglig indsigt, men inkluderer samtidig et element af grundig markedsforståelse, der sætter ham i stand til at se længere end blot til de åbenlyse muligheder. Da adspurgte beskriver en softwareudvikler sin programleder som sin "virksomheds-helt" på følgende måde: *"...Han kan meget hurtigt skifte mellem at være meget visionær og udforskende i sine tankemønstre og at være struktureret og konkretisere det faktiske potentiale i idéen...Det kan nogle gange være svært for andre at følge med fra start, men jeg tror faktisk, at det er derfor, han er så god til at være innovativ, på den rigtige måde"*.

Med andre ord har mellemlidelsens handlinger i Beta både indflydelse på, hvorledes de konkrete nye idéer og projekter udformes, og på hvorledes disse det nyskabende integreres i den eksisterende kultur og struktur og har løbende indflydelse på formgivningen af den organisatoriske kontekst. Det er derfor tydeliggjort at kompetencer og evner på dette niveau er centrale for succes med og udvikling af strategiske hensigter i organisationen.

#### 4. Diskussion

I deres studie af mellemlidelse i en kontekst af forandringsledelse, bemærker Balogun og Johnson (2005:543) at mellemlidere *"have the challenge of grasping a change they did not design and negotiating the details with others equally removed from the strategic decision-making"*. Dette peger på dilemmaet, at mellemlidere som gruppe er delvist adskilt fra beslutningstagningen i processer de har operationelt ansvar for, men at de samtidigt, sammen med andre aktører, skal forhandle situationsbestemte løsninger og skabe fælles mening omkring disse.

At arbejde i en kontekst hvor tvetydighed karakteriserer både det interne og eksterne miljø betyder, at topledelsen har meget svært ved at identificere og løse problemer i selve udviklingsprocessen. Her viser casene i Alpha og Beta, at der er særdeles vigtigt, at mellemlædelsen kan træde i karakter, tage ansvar for det daglige arbejde og finde ressourcer i deres umiddelbare næromgivelser, hvormed de kan skabe løsninger og give mening til disse. I casene ser vi, hvorledes mellemlædelsens drivkraft især skabes gennem kontinuerlige aktiviteter, hvor de har mulighed for gradvist at oversætte abstrakte strategier og tanker til konkrete aktiviteter. I begge cases var arbejdet organiseret i projekter, hvilket var den primære arbejdsform og dannede grundlag for at skabe mening på det operationelle niveau i virksomhederne.

Casene illustrerer hvorledes projekter, i stil med de idéer de organiserer, ikke er færdigformet og planlagte fra start, men derimod er mangelfulde og udvikler sig gennem aktivitetsbaserede iterationer, hvor de interagerer med en vifte af forskellige påvirkningskræfter, så som den brede portefølje af projekter; planlagte projektstadier og pludseligt opståede problemer. Det er i disse iterationer at mellemlædelsen sætter sit særlige præg på den gradvise udvikling af idéen, idet de har indsigt i beslutningstageres ræsonnementer, og samtidig opstiller rammerne for læringsmuligheder og fælles meningsdannelse i det enkelte projekt og i den bredere portefølje. For at danne en dybere forståelse for denne type handlingsbaseret meningsdannelse vil vi i det følgende diskutere sammenhængene mellem spirende menings dannelse og løbende aktiviteter, samt betydningen af organisatorisk historik og den indflydelse dette har på de linier der bliver fulgt i udviklingen af entreprenante aktiviteter.

#### ***4.1 Mening, Handling og Manøvrer derimellem***

Det første og mest fremtrædende aspekt, der illustreres af de to cases, er problemerne i forbindelse med forsoning af modsatrettede betydningsstrukturer. Dette træder tydeligt frem, når vi sammenligner de krav om hastighed, brugertilpasning og unikke egenskaber, som stilles af strategien for udvikling af nye produkter, med de professionelle ledelsessystemer der etableres for at støtte op om disse krav.

I løbet af den periode, der beskrives i case Alpha, opbygger virksomheden et ganske omfattende ledelsessystem, der havde til formål at understøtte interaktionen mellem de enkelte projekter samt at øge performance. Disse initiativer kommer til udtryk gennem den nye funktionelt opdelt organisationsstruktur og implementeringen af avancerede IT værktøjer. Organisationsændringen og de nye redskaber er primært designet til at hjælpe projekter i overleveringen mellem de forskellige interne arbejdsgrupper.

De meninger, der her spilles på, er; funktionelt ansvar og langsigtet planlægning af produktudviklingen, samt intensiv kommunikation. Som sådan er det ikke intentionen om at skabe mening, og dermed nye kontekst, i organisationen der er problematisk, men derimod, at virksomheden udvikler komplekse produkter, der nødvendiggør et tværfunktionelt samarbejde, som ikke understøttes. Derudover ses det også, at det strategiske valg at holde muligheder åbne med 14 dages planlægning kolliderer med forståelsen af at skulle planlægge langsigtet. De fleste medarbejdere har svært ved at forstå, hvorfor de skal bruge deres tid på, hvad de opfatter som omstændige administrative systemer, der fokuserer på langsigtet planlægning, samtidig med at de til stadighed oplever, at der kontinuerligt skiftes fokus og at den interne projektplanlægning er meget

kortsigtet. Nogle grupper arbejdede derfor stadig meget autonomt, hvilket skabte problemer i overleveringen af kritisk information til resten af organisationen.

Forholdet mellem meningsdannelse og organisering fremhæves derfor som centralt for at forstå, hvad der sker når nye idéer møder organisationen og begynder at interagere med det eksisterende set-up, fordi det bevæger fokus væk fra at se virksomheden som et rationelt system til at se på organisationen som en social konstruktion hvor meningsdannelse sker gennem interaktion. Mellemlidelsens rolle bliver hermed central fordi de gennem deres aktive deltagelse har mulighed for at oversætte formelt opstillede rammer til aktivitetens sigte og dermed øge oplevelsen af relevans.

I Beta ses det således, at mellemlidelsen i flere tilfælde bevidst blev brugt som mæglere mellem de modsatrettede kræfter i virksomheden, og derved var med til at skabe et strategisk beredskab i forhold til at håndtere entreprenant innovation i organisationen. Mellemlidelsen blev brugt som kommunikatorer af overordnede plan fra topledelsen til resten af organisationen, og af spirende idéer fra forskellige niveauer i organisationen til topledelsens bord. Dermed bliver mellemlidelsen det afgørende balancepunkt i dannelsen af mening og struktur i virksomhedens entreprenante aktiviteter.

De nuværende problemer i Beta kan også fortolkes i lyset af, hvorledes man har håndteret modsatrettede kræfter. Virksomheden har historisk set været teknologi-drevet og har etableret dybt rodfæstede kulturelle meninger om, at de højt specialiserede udviklere er virksomhedens helte. I takt med at virksomheden på strategisk niveau ændredes til at være mere markeds-drevet, fokuseredes der ikke på også at ændre denne historisk betingede mening. Det har vidtrækkende konsekvenser for, hvorledes den organisatoriske meningsdannelse foregår, og er medvirkende til at skabe en kløft mellem, hvorledes forskellige projekter opfattes af henholdsvis udviklingsafdelingen og topledelsen.

Selvom mening ofte anses for at generere handling, ser vi igennem casene en modsat tendens, hvor eksisterende mening blokerer mulighed handlinger og vice versa. Dette synes at skyldes en mangel på rette fora, hvor etablerede organisatoriske netværk kan mødes og skabe en fælles social forståelse af hvilke handlinger der er rigtige. I hver af virksomhederne påbegyndtes sådanne initiativer, og de var især drevet af mellemlidelsen. I Alpha blev mellemlidelsen mødt med modstand af både topledelsen, kompetencegrupperne i udviklingsafdelingen og salgsafdelingen, hvorfor de ikke effektivt kunne udfylde deres rolle som mægler mellem modsatrettede kræfter. I Beta var der en højere grad af forståelse for vigtigheden af denne rolle, og problemløsning centrerede sig derfor ofte omkring dette niveau.

## **4.2 Den kontrollerende historik**

Som kort adresseret i det ovenstående har historik og rodfæstede kulturelle værdier stor indflydelse på, hvordan mening skabes i organisationer. Historisk mening kan karakteriseres ved tankegangen "hvad var bedst, er stadig bedst", men også mere positivt, som en evne til at forbinde nye idéer med det eksisterende. Historiske meninger er ofte ikke åbenlyse og kan være svære at kontrollere idet de er vævet ind i den retorik, der bruges i organisationen og de historier, der fortælles om fortidens succes og fiasko.

I Alpha var den historiske ambition om at skabe "verdens bedste produkt" en meget styrende faktor i mange af de organisatoriske handlinger. Den kontinuerlige tilstrømning af

midler fra investorer reducerede fokus på den konkurrencemæssige situation og på færdiggørelse af produkter. I takt med at virksomheden blev mere moden øgedes presset for produktlanceringer, men den historiske mening forstyrrede konstant denne proces. Virksomheden var derfor fanget mellem ønsket om at skabe verdens bedste produkt fra et teknologisk synspunkt og at skabe en effektiv forretning og havde store problemer med at etablere konstruktive forbindelser mellem disse to.

I Beta havde kontrol af historisk mening også en meget væsentlig indflydelse, hvilket kan ses både i fortidens problemer og de nuværende. Tidligere har virksomhedens succes gennem 1990'eren ført til over-entusiastisk tro på egne evner. Som en respondent udtrykker det: *"vi troede at alt, hvad vi rørte ved, ville blive til guld automatisk"*. Denne tiltro førte til en række høj-risiko investeringer inden for kort tid, og virksomheden satte sig i stor koncerngæld, da investeringerne ikke udartede sig helt efter planen. For at løse disse økonomiske problemer vendte virksomheden sig i første omgang til hvad de i fortiden havde haft succes med; at udvikle endnu et teknologisk avanceret produkt. Det viste sig kun at generere lav ROI pga. de mange udviklingsudgifter, og ledelsen indså herefter at det var nødvendigt at gå i en anden retning. Herefter startede processen med at blive mere markedsorienteret.. Mellemlædelsens rolle i forhold til håndtering af historisk mening trådte frem igennem deres evne til at interagere med flere forskellige niveauer i organisationen og mægle mellem forskellige forståelser. Mellemlædelsen blev således også et vigtigt led i forhold til introduktion, kontekstualisering og beskyttelse af nye idéer, der ellers ville kunne gå til grunde i bedømmelsen ud fra organisationens eksisterende meninger.

## **5. Konklusion og Implikationer – ledelse i et usikkert og tvetydigt miljø**

Omdrejningspunktet i denne artikel har været at undersøge hvorledes handlinger på mellemlædelsens niveau former og er formet af organisatoriske forhold og strategiske hensigter i entreprenante processer. Med denne artikel har vi ønsket at tage et skridt i retningen af at danne en konceptuel ramme, der kan omfatte og integrerer betydningen af forskellige strømninger og aktiviteter i organisationen i forbindelse med entreprenante aktiviteter, samt den transformerende effekt entreprenørskab har for den eksisterende organisation og eksisterende aktiviteter. Vi har herigennem diskuteret betydningen af mellemlæderen og hvilke muligheder handlinger på dette organisatoriske niveau besidder i forbindelse med skabelsen af succesfulde entreprenante aktiviteter, der forbinder det eksisterende med det nye.

Mellemlædelsen varetager denne opgave ved at tage del i den daglige meningsdannelse som finder sted i gennemførelsen af planlagte og fremkommende aktiviteter. Her agerer mellemlædelsen som kommunikator, som talerør, men også og måske endnu mere centralt som fortolker af centrale budskaber omkring og om den entreprenante aktivitet. Hermed indtager mellemlædelsen rollen som kultivator, ved at gøde jorden og ved at handle som repræsentant for ideer i virksomhedens komplekse aktivetsmiljø og dermed indgår i spillet om den løbende sanktionering af ideer.

Mellemlædelsen spiller derfor en anden og vigtigere rolle end den traditionelle rolle som topledelsens forlængede arm, hvor der arbejdes som formidler af overordnede intentioner og dermed som meningsgiver. Som beskrevet i artiklen arbejder mellemlædelsen i et dialektisk spændingsfelt mellem forskellige betydningsstrukturer og indtager dermed rollen som meningsskaber i samspil med aktivitetssystemets øvrige dele. Dermed peger vores

undersøgelser på at internt rekrutterede mellemedere har nemmere ved at indtage denne rolle, da de mere naturligt accepteres og kan tilgå denne rolle på baggrund af deres situerede forståelse.

Hermed er der også visse begrænsninger for mellemedelsens aktivitet; herunder at aktivitetssystemet også præges af andre faktorer, såsom virksomhedens strategi, struktur, andre aktører og andre aktivitetsstrømme. Mellemedelsens opgave besværliggøres af at samspillet mellem disse faktorer synes uafklarede og der dermed hersker en udpræget usikkerhed omkring disse. En mere central barriere er det forhold at mellemedelsens placering mellem den abstrakte tænkning om organisationen og den praktiske eksekvering af aktiviteter, hvor topledelsens opfattelse af mellemedelse rollen bærer præg af et overvejende fokus på eksekvering, mens der i mindre grad arbejdes med at klæde mellemedelsen på til at kunne oversætte organisationens abstrakte tænkning om hvad den vil og hvordan til en udførende praksis. Her spiller den begrænsede erfaring med at arbejde med aktiviteter, der bryder med eksisterende rammer.

## Kilder

- Antoncic, B. and Hisrich R.D. (2003) "Clarifying the Intrapreneurship Concept", *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 10, No. 1, pp. 18-25
- Balogun, J. and Johnson, G. (2004) "Organisational Restructuring and Middle Manager Sensemaking", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 4, pp. 523-549.
- Balogun, J. and Johnson, G. (2005) "From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking", *Organisation Studies*, Vol. 26, No. 11, pp. 1573-1601.
- Barney, J. B. 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Covin J. G. and Slevin, D. P. (2002) "The Entrepreneurial Imperatives of Strategic Leadership." in *Strategic Entrepreneurship, creating a new mind-set*. (eds.) Hitt, Ireland, Camp and Sexton, pp. 309-323. Blackwell Publishing.
- Covin, J. G. and Slevin, D. P. (1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior" *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Vol.16, No.1, pp. 7-24.
- Jarzabkowski, P. (2005) *"Strategy as practice - an activity-based approach"*, Sage, London.
- Lumpkin, G. T., and Dess, G. G. (1996) "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance." *Academy of Management Review*. Vol.21, No.3, pp. 135-172
- Miller, D. and Friesen, P.H. (1983), "Strategy-making and environment", *Strategic Management Journal*, Vol.4, No.3, pp. 221-231
- Schön, D. A. (1983) *"The Reflective Practitioner - How Professionals Think in Action"* Basic Books.
- Herron, Lanny (1992) "Cultivating corporate entrepreneurs" *Human Resource Planning*, Vol. 12, No. 1
- Schumpeter, J. (1934) *The Theory of Economic Development*. Cambridge MA: Harvard University Press
- Pinchot G. (1985) *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. NY: Harper and Row.
- Shane, S. (2003) *"A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus"* Cheltenham, UK: Edward Elgar

- Gaglio, C.M. and Katz J.A. (2001) "The Psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness," *Journal of Small Business Economics*, Vol.16, No.2, pp. 95-111.
- Baron, R.A. (2004) "Opportunity Recognition: Insights from a Cognitive Perspective." In *Opportunity Identification and Entrepreneurial Behavior*, ed. John E. Butler. Research in Entrepreneurship and Management Series. Information Age Publishing: Greenwich, CT.